

Paquete de Producción

FASCICULO 1
¿Qué es la planeación de la producción?

FASCICULO 2
Estima la demanda de tus productos

FASCICULO 3
Planeación a largo plazo

FASCICULO 4
plameación a mediano plazo

FASCICULO 5
plameación a corto plazo

Módulo II

La clave para utilizar mejor tus recursos (Planeación de la producción)

Presentación

El Módulo presenta los elementos básicos que habrán de manejarse al planear la producción en las micro y pequeña empresas. Las técnicas utilizadas pueden aplicarse en negocios manufactureros, comerciales y de servicios.

La actividad de planear la producción puede ser una de las más críticas dentro de un negocio, debido principalmente a que ayuda a mejorar el balance entre el exceso y la falta de producción:

a. El *exceso de producción*, ocasionado por el afán de la empresa por satisfacer al cliente, en lo que se refiere a la cantidad disponible adecuada de un producto o servicio, en el lugar y el tiempo necesario.

b. La *falta de producción,* ocasionada por el empeño de tener un mínimo de desperdicios, tiempos muertos y productos o materiales en inventario, los cuales representan frecuentemente un alto costo en la empresa.

El objetivo del proceso de planeación de la producción es realizar una asignación óptima de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, minimizando los costos involucrados.

Objetivos del Módulo

Al concluir este Módulo estarás capacitado para:

- *Desarrollar la planeación de la producción de tu negocio, a largo, mediano y corto plazos, minimizando el desperdicio de sus recursos.*
- *Identificar las cuatro etapas que constituyen el esquema general de planeación de la producción de un negocio, distinguiendo las decisiones más importantes que deben tomarse en cada una de ellas, desde una perspectiva global clara del proceso de planeación.*
- *Estimar la demanda para productos o servicios, para cada una de las tres etapas de planeación, con base en la aplicación de las principales técnicas de pronósticos.*
- *Realizar la planeación a largo plazo de su negocio, considerando tanto las estrategias del negocio como sus objetivos de ventas.*
- *Construir el "Plan agregado de producción" a mediano plazo, que indica cuáles y cuándo se van a producir los artículos cuya demanda ha sido pronosticada previamente, ya sea para vender directamente, para inventario o para producción en proceso. Para ello, se contemplarán en dicho plan sus recursos disponibles de fuerza de trabajo, existencia de materias primas, inventarios, maquila y capacidad de producción.*
- *Construir el "Plan de asignación de recursos" de corto plazo, mediante la asignación de personal, materiales y maquinaria, durante periodos mensuales, semanales, diarios y por hora, pieza importante en ese Plan es la capacidad de producción de cada etapa del proceso productivo, para cumplir tácticamente con los planes del negocio.*

Organización del Módulo

El primer fascículo que integra este Módulo presenta el concepto de Planeación de la producción. En este fascículo se identifican las diferentes etapas que conforman el proceso de planeación de la producción. También se identifica la importancia que tiene este proceso en la toma de decisiones en un negocio.

En el segundo fascículo se define el concepto de Demanda esperada. También se presentan varias técnicas que sirven para estimar dicha demanda de largo, mediano y corto plazos.

En el tercer fascículo se presentan los elementos más importantes, que deben ser considerados en la Planeación a largo plazo en los negocios.

En el cuarto fascículo se presentan los elementos más importantes, que deben ser considerados en el proceso de Planeación a mediano plazo en los negocios. Identificando las *ocho estrategias básicas* que pueden ser utilizadas en dicho proceso. Se presenta el Método gráfico como ayuda a la planeación.

En el quinto fascículo se presentan los elementos más importantes, que deben ser considerados en la Planeación a corto plazo en los negocios. Se presentan los conceptos de *asignación* de recursos de producción y *cuello de botella* en el proceso de producción. También se presentan las principales diferencias entre la planeación de corto plazo de negocios manufactureros y la de servicios.

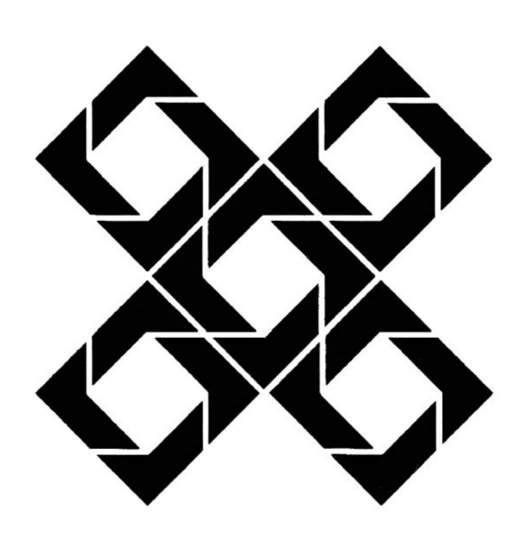
Indice



Paquete de Producción

Módulo II: La clave para utilizar mejor tus recursos
(Planeación de la producción)

FASCICULO 1



¿Qué es la planeación de la producción?

¿Qué es la Planeación de la producción?

Contenido

1. ¿Para qué sirve la Planeación de la producción?

2. ¿Qué decisiones de largo, mediano y corto plazos deben tomarse en la planeación de la producción?

Este fascículo está elaborado para que el lector identifique:

- Las diferentes etapas que conforman el proceso de Planeación de la producción.

- La importancia que tiene el proceso de Planeación de la producción en la toma de decisiones en un micro y pequeño negocio.

- Las decisiones de largo, mediano y corto plazos, que se relacionan con el proceso de Planeación de la producción.

Objetivo

Conocer la utilidad de la Planeación de la producción en tu negocio, e identificar el tipo de decisiones que puedes adoptar al respecto, en el *largo, mediano y corto plazos,* obteniendo disminuciones en los costos involucrados.

▶ *Indice*

Instrucciones

El fascículo te brinda dos tipos de ayuda:

1. Presenta *conceptos* que sirven de base para realizar la planeación de la producción en tu negocio.
2. Proporciona *ejemplos* en los cuales se aplican los conceptos básicos y las técnicas correspondientes, con el objeto de que puedas identificar la forma de hacerlo en tu negocio.

Te recomendamos que primeramente realices la evaluación previa, la cual te ayudará a ubicarte en el tipo de información que se presenta en el fascículo. Posteriormente, te recomendamos que leas con detenimiento cada uno de los apartados, y realices, por tu parte, los cálculos que se van presentando, hasta que sientas que no tienes ningún problema. Al terminar, contesta las preguntas de autoevaluación, cotejando tus respuestas con las incluidas en el manual.

Realiza el ejercicio práctico correspondiente, utilizando los datos de tu negocio, y pensando en cada momento, en la ayuda que estas aplicaciones representan cuando debas tomar decisiones.

El éxito en el conocimiento y utilización de las herramientas presentadas en este fascículo dependen de un esfuerzo constante de tu parte, que conducirá finalmente a tomar mejores decisiones en tu negocio, con sus correspondientes beneficios y satisfacciones tanto a largo como a corto plazo.

Y recuerda:

"EL QUE PERSEVERA ALCANZA"
¡ANIMO Y ADELANTE!

▶ *Evaluación previa*

¿Sabes la razón por la cual en algunas temporadas no alcanzas a surtir toda la demanda que tienes, y en otras, una gran parte de tus inventarios no se vende?

SI ________ NO ______

¿Conoces la razón por la cual algunos días tus empleados tienen mucho tiempo libre, y en otros no alcanzan a desahogar todos sus pendientes?

SI ________ NO ______

¿Sabes la razón por la cual en algunas ocasiones tienes que retrasar la entrega de tus productos o el otorgamiento de tus servicios, porque te encuentras saturado de trabajo, con el peligro de enfadar y hasta perder a tus clientes?

SI ________ NO ______

¿Conoces un proceso que te pueda ayudar a asignar eficientemente tus recursos, con la finalidad de ofrecer tus productos y servicios en la cantidad y el momento adecuados?

SI ________ NO ______

Si contestaste que NO a las preguntas anteriores, entonces necesitas conocer lo que es la Planeación de la producción, para que puedas prever tu demanda, y prepararte adecuadamente en tu negocio, optimizando la utilización de tu maquinaria, tu personal y especialmente tu dinero.

Introducción

El área de producción en la empresa se encarga de hacer posible que los productos o los servicios existan y puedan ofrecerse al cliente, creándolos mediante la transformación y organización de sus recursos. La Planeación de la producción en empresas micro y pequeñas es una de las funciones fundamentales que se deben realizar para lograr un mínimo de desperdicio de recursos.

La planeación en el área de producción es el proceso que hace posible que la empresa logre ofrecer sus productos o servicios, en la cantidad y el tiempo adecuados, mediante la combinación óptima de sus recursos, es decir, a un costo mínimo. Esta combinación óptima de recursos debe contemplar básicamente tres periodos, el largo plazo (más de un año), el mediano plazo (entre uno y doce meses), y el corto plazo (de una a cuatro semanas).

La estimación de las ventas esperadas representa la etapa inicial, que sirve de base para cada uno de los análisis que se realizan para los tres periodos considerados.

Objetivo terminal

Este fascículo de autoenseñanza está diseñado para que logres conocer la utilidad de la Planeación de la producción en tu negocio, e identificar el tipo de decisiones que puedes realizar al respecto, en el LARGO, MEDIANO y CORTO PLAZOS, obteniendo disminuciones en los costos involucrados.

Objetivos intermedios

Al término del presente fascículo:

Conocerás las diferentes etapas que conforman el proceso de Planeación de la producción.

Explicarás la importancia que tiene el proceso de Planeación de la producción en la toma de decisiones en un micro y pequeño negocio.

Podrás identificar las decisiones de largo, mediano y corto plazos, que se relacionan con el proceso de Planeación de la producción.

¿Para qué sirve la Planeación de la producción?

A continuación, se encuentran tres ejemplos, el primero para empresas manufactureras, el segundo para servicios y el tercero para comercios, que presentan los principales puntos que deben tomarse en cuenta al planear en una empresa:

Primer ejemplo: Eduardo, dueño de un negocio de impresión y encuadernación de libros, se encuentra preocupado, debido a que en los años anteriores ha tenido sobrantes del libro de texto que normalmente imprime y encuaderna. El libro se utiliza en algunas escuelas secundarias. Al estar pensando en la cantidad de libros que debe imprimir para el próximo año, se le ocurrió pedir consejo a un amigo suyo, Alberto, que había trabajado en varias imprentas, y que había llegado a ser el responsable de la impresión y encuadernación de varios libros.

Alberto le aconsejó que para minimizar sus desperdicios y ganar más dinero, debía realizar una Planeación de su producción, mediante un análisis en tres etapas, que contemplan los principales elementos de largo, mediano y corto plazos, asociados con los niveles de ventas (esperadas) que piensa obtener. En el Cuadro 1 se muestran los elementos más importantes que identificaron Alberto y Eduardo, considerando las tres etapas mencionadas.

Cuadro 1. Elementos importantes para cada plazo.

Largo	*Mediano*	*Corto*
—Compra de maquinaria y equipo modernos	—Planeación de ventas considerando:	—Asignación de:
—Expansión, remodelación o reubicación del taller	Epoca del año	Empleados
	Estudiantes en secundaria	Trabajos
	Inventarios	Máquinas
	Empleados	Ordenes
	Equipo disponible	—Entregas y distribución
	Financiamiento	

Segundo ejemplo: en la agencia de viajes Vámonos, S.A., se encontraba Pedro tratando de ver la mejor forma de organizar a sus empleados para la próxima temporada alta. El año pasado perdió a varios clientes importantes, debido a que en la época de Navidad no pudo entregar muchos boletos a tiempo, y tampoco pudo organizar dos excursiones, una a Puebla y la otra a Zacatecas, por no contar con el personal requerido.

Pedro no quiere que le suceda lo mismo, en este y los siguientes años, ya que le cuesta mucho trabajo conseguir nuevos clientes. Pedro llevó a cabo el análisis y lo dividió en tres partes:

1. A *largo plazo* consideró el tamaño del local, preguntándose si tendría el tamaño y la localización adecuada, de acuerdo con las tendencias de crecimiento esperadas (ventas esperadas), si las líneas telefónicas con las que cuenta actualmente serían suficientes en el futuro, y si bastarían los contactos con agencias en otros países o, por el contrario, se necesitaría ampliarlas. También consideró los nuevos servicios que sus competidores están ofreciendo, evaluando la posibilidad de adoptar algunos semejantes, o de crear algunos nuevos, para poder mejorar su posición competitiva respecto a otras agencias de viajes, y no quedarse rezagado.
2. Dentro de su análisis de *mediano plazo*, consideró su capacidad instalada, preguntándose si sería suficiente para satisfacer las ventas esperadas en la próxima época de Navidad, tomando en cuenta el número de empleados necesarios, capacitandos y no capacitados, para atender directamente a los clientes, vender boletos, realizar reservaciones, organizar viajes guiados en grupos y, de ser posible, subcontratar servicios de otras agencias en casos críticos (con el peligro de perder clientes).
3. A *corto plazo* se dio cuenta de que debía asignar mejor a su personal en la atención directa a los clientes en cada día de la semana, en cuanto a horarios y lugares, en relación a la demanda esperada diaria. Debía decidir cuál de los mensajeros iba a utilizar para enviar y cobrar a cada uno de sus clientes, considerando también a los que no asistirían a laborar.

Tercer ejemplo: el caso del comercio de Andrés, que se dedica a la venta de material eléctrico. El comercio ha mejorado notablemente desde hace dos años, debido principalmente a que ha adoptado con más cuidado sus decisiones tanto de mediano como de corto plazos. A partir de que cambió su ubicación, ya que anteriormente se encontraba en una calle por la cual no pasaban muchos clientes, ha tenido un incremento en sus ventas. Ello lo ha obligado a conseguir un almacén, cercano a su local de venta, de mayor tamaño que el actual. También se ha dado cuenta de que a la larga (largo plazo) tiene que mejorar su sistema de manejo de inventarios, es decir, de los materiales que vende. Actualmente, en muchas ocasiones no cuenta con el artículo que le solicitan y, en otros casos, algunos artículos no se venden en mucho tiempo, y todo es porque no sabe qué número de artículos tiene, y no ha pensado detenidamente cuál es su demanda esperada.

Al considerar el volumen de ventas esperado para los próximos meses (mediano plazo), ha tenido que contratar a dos empleados, que no tienen experiencia en ventas, ni en compras, y tampoco en el manejo de inventarios. Por ello, ha tenido que capacitarlos tanto por él directamente, como con la ayuda de los otros empleados, los cuales aprovechan las horas en que no hay muchos clientes para enseñarles lo necesario.

Cada día Andrés debe asignar a sus empleados, para atender adecuadamente sus pedidos retrasados, cobrar los días que corresponde, y disponer de personal suficiente para atender a los clientes que llegan directamente al negocio. También debe de asignar al personal que se encargará de pagar a los proveedores y atender a las unidades de entrega de pedidos, etcétera.

Explica brevemente la utilidad y los plazos que tiene la Planeación de la producción en una empresa: ______________________________

____

____

____

____

Respuesta: La Planeación de la producción permite aprovechar mejor los recursos de la organización, satisfaciendo adecuadamente la demanda, minimizando tanto los desperdicios como el costo de producción, a largo, mediano y corto plazos.

Si no contestaste correctamente, revisa los conceptos y ejemplos de esta misma sección. En caso de encontrar problemas, consulta con tu asesor.

¿Qué decisiones de largo, mediano y corto plazos deben tomarse en la planeación de la producción?

En la Figura 1, se muestra el esquema que resume las cuatro etapas del proceso de Planeación de la producción, útil para empresas manufactureras, de servicios y comerciales. (Véase p. 10)

La primera, en la que se basan las otras tres, es la estimación de las ventas esperadas. Las siguientes tres etapas corresponden a los tres periodos que abarca la planeación, es decir, el largo, mediano y corto plazos. Podrás identificar así las decisiones que se deben tomar en cada uno de los plazos mencionados. Cada uno de estos elementos se estudiará en los siguientes temas.

El área de producción en la empresa se encarga de hacer posible que los productos o los servicios existan y puedan ofrecerse al cliente, mediante la transformación y organización de sus recursos. La Planeación de la producción en empresas micro y pequeñas, es una de las funciones fundamentales que se deben realizar para lograr un mínimo de desperdicio de recursos.

La planeación en el área de producción es el proceso que hace posible que la empresa logre ofrecer sus productos o servicios, en la cantidad y tiempo adecuados, mediante la combinación óptima de sus recursos, es decir, a un costo mínimo. Esta combinación óptima de recursos debe contemplar básicamente tres periodos, el largo plazo (más de un año), el mediano plazo (entre uno y doce meses), y el corto plazo (de una a cuatro semanas).

La estimación de las ventas esperadas representa la etapa inicial, que sirve de base para cada uno de los análisis correspondientes a los tres periodos considerados.

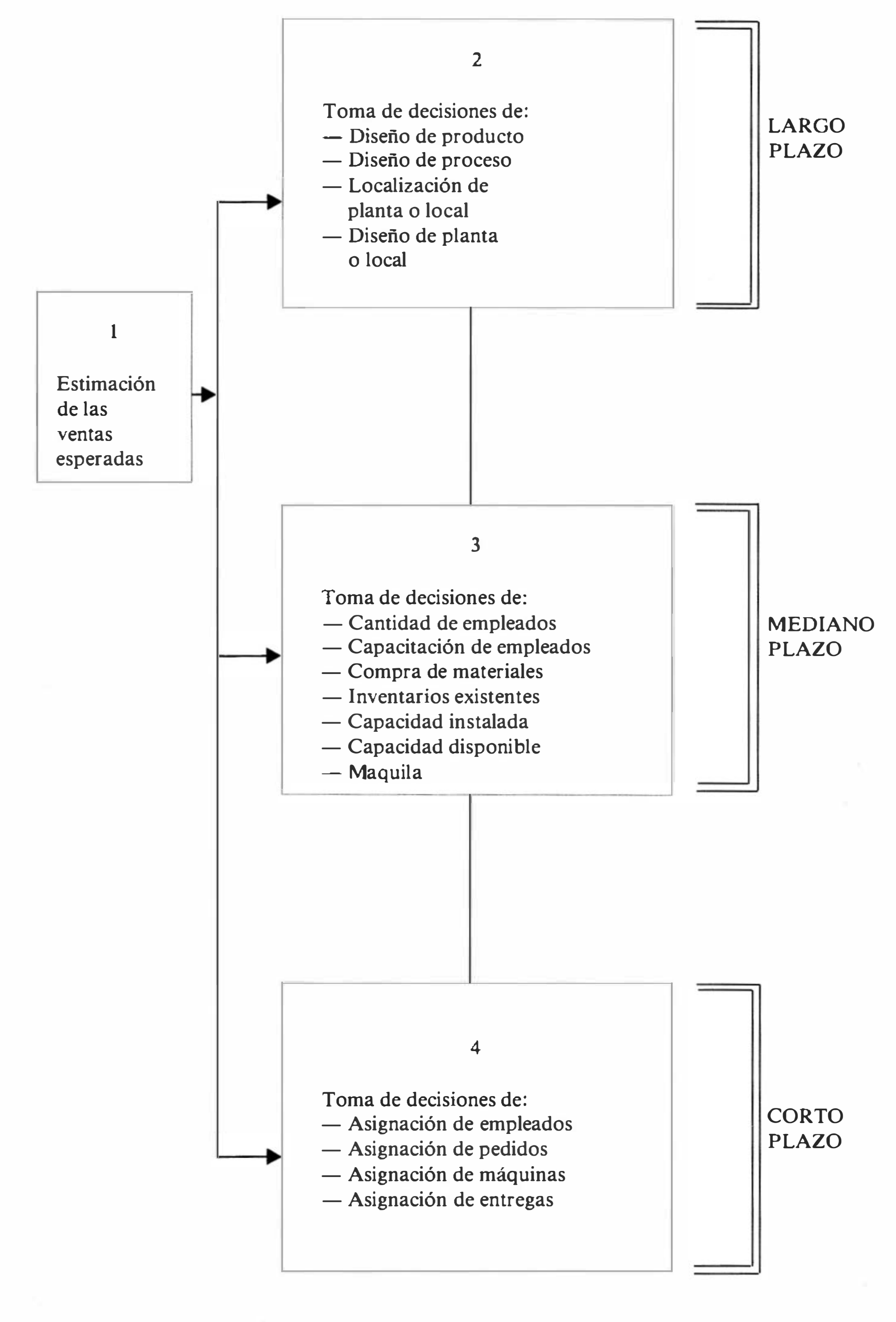


Figura 1. Las cuatro etapas del esquema de planeación de la producción.

Explica brevemente las decisiones que deben tomarse en los diferentes plazos de Planeación de la producción en una empresa:______________________

____

____

____

____

Respuesta: A largo plazo: diseño de producto, localización de planta o local, diseño de planta. A mediano plazo: cantidad y capacitación de empleados, inventarios, capacidad de producción y maquila. A corto plazo: asignación de empleados, pedidos, máquinas y entregas.

Si no contestaste correctamente, revisa los conceptos y los ejemplos de esta misma sección. En caso de encontrar problemas, consulta con tu asesor.

Evaluación final

1. ¿Cuáles son los objetivos que busca lograr la Planeación de la producción?

____

____

____

____

2. ¿Cuáles son los plazos que considera una buena Planeación de la producción?

____

____

____

____

3. ¿Cuál es la variable en que se basa la planeación de largo, mediano y corto plazos?

RESPUESTAS

1. ¿Cuáles son los objetivos que busca lograr la Planeación de la producción?
Minimizar los costos de producción, mediante una asignación óptima de recursos del negocio. Considerando recursos humanos, materiales y financieros.
2. ¿Cuáles son los plazos que considera una buena Planeación de la producción?
El largo plazo, a más de un año; el mediano plazo, entre un mes y doce meses; y el corto plazo, entre una semana y cuatro semanas.
3. ¿Cuál es la variable en que se basa la planeación de largo, mediano y corto plazos?
La variable en función de la cual se realiza la Planeación de la producción, en cualquiera de sus tres plazos, son las ventas esperadas correspondientes.

▶ *Ejercicio práctico*

Analiza tu negocio e identifica las decisiones que debes tomar para cada uno de los tres plazos que considera la Planeación de la producción. Utiliza el siguiente formato para organizar tu respuesta.

ELEMENTOS POR CONSIDERAR SEGUN EL PLAZO

LARGO	MEDIANO	CORTO